Frédéric PETITBON
Alain AUBERT
Christophe CLAISSE

Renouveler le modèle social de l'entreprise

Du business model
au modèle social d'entreprise

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com

ÉDITEUR DE SAVOIRS

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-059865-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

REMERCIEMENTS

Ce livre a été nourri par les échanges toniques que nous avons menés avec praticiens et universitaires sur l'évolution du modèle social en entreprise.

Qu'il nous soit permis de les remercier tous !

En particulier ceux qui nous ont apporté témoignages, critiques et idées lors de la phase finale de l'écriture du début de l'année 2013 :

- Bernard Gazier, professeur émérite des universités en sciences économiques à Paris I Sorbonne, dont les travaux sur le modèle social français, la vision comparée sur les situations en Europe sont éclairants aussi bien pour les gouvernants que pour les praticiens, et qui nous a apporté la prise de recul nécessaire pour un travail sur ce sujet complexe ;
- José Allouche, professeur à Paris I Sorbonne, qui a nourri de longue date une réflexion étayée sur la responsabilité sociale des entreprises, et dont les analyses critiques permettent de mettre en perspective les raisonnements souvent trop courts sur la politique sociale et de gestion des ressources humaines ;
- Pierre Morin, président d'honneur d'IDRH, dont les travaux précurseurs sur « la grande mutation du travail et de l'emploi » et ses impacts sur le management de l'entreprise sont pour partie à la base de ces travaux ;
- Christian Larose, vice-président du Conseil économique, social et environnemental, syndicaliste de terrain de toujours, qui nous a éclairés sur le caractère destructeur de l'action de ces managers qui ne raisonnent que « comme financiers » et négligent le champ social et humain de leur entreprise ;
- Dominique Tellier, directeur général adjoint au MEDEF, qui nous a aidés à mettre en perspective historique la place de l'entreprise dans la réflexion sur le modèle social français ;
- Dominique Bailly, directeur de la prospective et de la performance sociale du groupe La Poste, observateur passionné de la transformation sociale des entreprises de service en France et en Europe, pour sa contribution à la définition du concept de modèle social, et son encouragement à notre projet.

- Jean-Marc Borello, président du directoire du groupe SOS, qui nous a donné les clés pour comprendre le remarquable succès de son organisation ;
- Paul Dworkin, DGA RH et juridique de Médiapost, pour son travail dans la durée et sa pédagogie autour du modèle social d'entreprise dans un contexte exposé et sociologiquement complexe ;
- Thierry Chamouton, vice-président de l'Association française de la relation client et président d'honneur de l'Association pour la promotion et le développement du label de la responsabilité sociale, qui nous a gratifiés de son temps, de ses convictions et d'un important matériel documentaire ;
- Xavier Pette, directeur à IDRH, qui a apporté un soutien de tous les instants dans les phases d'écriture et de mise en cohérence du livre ;
- Marie-Alexia Rouxel-Labrousse et Christèle Teneveau, consultantes à IDRH, dont le recueil d'information documentaire et la qualité de la conduite d'entretiens auprès des entreprises ont été indispensables pour le travail mené.
- Jean-Pierre Bouchez, directeur recherche & innovation à IDRH, et Alain Regnaud, directeur à IDRH, pour la qualité de leurs conseils et leur relecture critique.

PRÉFACE

L'ampleur de la crise économique justifie-t-elle que les entreprises se concentrent sur leurs objectifs financiers et laissent à la puissance publique le champ du social ? La tentation est là. Celle de reculer face à la complexité de la réglementation sociale. Celle d'adopter une position de repli, que l'on croit être de survie, sur ce qui est l'essentiel : le client. Et « le reste attendra »…

Et pourtant, nous sommes tous deux persuadés que le découplage des dimensions économique, sociale et sociétale conduirait les entreprises à l'impasse. L'impasse, parce que la puissance publique n'est compétente ni pour décider seule pour des raisons de réalisme, ni pour agir seule pour des raisons d'efficacité. Il faut intervenir « là où ça se passe » et « avec ceux avec qui ça se passe ». L'impasse surtout, parce que penser différemment la dimension sociale et mieux la concilier avec la stratégie économique peut précisément être une solution aux difficultés des entreprises. L'impasse aussi, parce qu'à l'ère de l'internet, il suffit d'un clic et la rumeur de l'irresponsabilité sociale d'une marque peut se répandre à l'infini. L'impasse enfin parce que les accords nationaux signés ces dernières années n'auront un impact décisif que s'ils sont transposés dans nos entreprises, et si le dialogue social y est poursuivi et amélioré à tous les niveaux.

L'ouvrage d'Alain Aubert, de Christophe Claisse et de Frédéric Petitbon déplace le focus. Et si nous parlions de « modèle social d'entreprise » plutôt que du « modèle social français » ou du « modèle social allemand » ? Et si chaque dirigeant faisait de cet enjeu son enjeu ? Pas pour se donner bonne conscience mais parce que ce serait un atout stratégique pour son entreprise. Pour les auteurs, le constat est clair et étayé de nombreux exemples, aussi bien dans l'industrie que dans les services : on détruit de la valeur en opposant la sphère économique et la sphère sociale et, même, en les laissant coexister sans interagir. Au contraire, un modèle social performant, qui combine qualité du service aux clients, bien-être des salariés et respect de toutes les parties prenantes (notamment les sous-traitants) est porteur de résultats et, qui plus est, de résultats durables.

Voici un outil précieux pour vous, acteurs engagés sur le terrain, que vous soyez directeur général ou représentant des salariés, directeur financier au directeur des ressources humaines. Au fil des pages, laissez-vous convaincre puis accompagner dans votre transformation : cet ouvrage est un mode d'emploi simple pour vous aider à définir le modèle social adapté à votre entreprise et à le faire évoluer.

Laurence PARISOT, présidente du MEDEF

Christian LAROSE, ancien secrétaire général de la fédération textile-habillement-cuir de la CGT et vice-président du Conseil économique, social et environnemental

TABLE DES MATIÈRES

Préface V

Introduction 1

1 La stratégie et le social : deux mondes qui ne se parlent pas ? 7

Deux mondes qui ne se parlent pas ? 7

Cas d'entreprises, où social et stratégie s'ignorent 8

Ces entreprises dont le modèle social fait oublier le client et l'adaptation stratégique 9

Ces entreprises qui oublient d'adapter les compétences des collaborateurs à leur environnement 13

Ces entreprises qui font « semblant » de faire de la stratégie et qui se font rattraper par leur modèle social 15

Ces entreprises qui exploitent les travailleurs… 18

Ces entreprises qui dégradent les acquis sociaux 20

Ces entreprises qui mettent en risque la réussite de leur propre projet technique pour avoir omis de raisonner impact professionnel et modèle social 22

La difficulté à conduire de concert stratégie et social 27

Deux sphères difficiles à mettre en résonance 27

Le social et les RH doivent-ils être la déclinaison mécanique, l'interprétation fidèle de la stratégie d'entreprise ? 28

2 La réussite d'entreprises socialement responsables : du groupe SOS à McDonald's 35

Trois tendances de fond pour faire de la sphère sociale une composante de premier ordre de la stratégie d'entreprise 35

Les enjeux de la relation client et de la qualité de service 36

La diversité des attentes des collaborateurs 38

Les questions de coût, de productivité… et celles de l'externalisation 41

Quatre exemples d'entreprises 45

Comment gagner en qualité de service en intégrant autrement ses « collaborateurs multi-emplois et très peu qualifiés » : l'exemple de Médiapost 45

L'excellence de service de santé pour tous, en priorité envers les plus démunis, sans rechercher les bénéfices et les sur-rémunérations : le modèle social du groupe SOS 52
Le hamburger est-il un modèle social de référence ? : l'exemple de McDonald's en France 57
Avec Renault, l'industrie est-elle de nouveau un modèle social d'avenir ? 59

3 Modèle social et modèles sociaux : la complexité d'une articulation nationale et locale 63

Pour une entreprise, la nécessité d'articuler les deux faces d'une même réalité 63
Le modèle social de l'entreprise encastré dans son environnement national 65
Faut-il changer les règles ? 72
« Faut-il brûler le modèle social français ? » 72
Le modèle social dans l'entreprise selon les époques : d'une question industrielle à une question de dialogue social 73
Le temps de l'entreprise-providence ? 75
La négociation entre partenaires sociaux en toile de fond 77
Les frontières de l'entreprise n'existent plus et imposent un modèle ouvert 79

4 Pour un modèle d'entreprise intégrant l'économique et le social 83

Les six dimensions constitutives du modèle social d'entreprise 83
Établir un modèle social suppose d'établir la cohérence entre les contrats employeur et la proposition de valeur de l'entreprise … 84
… Mettre ensuite les systèmes RH et management au service des contrats employeur … 87
… et inscrire l'action dans la volonté d'empreinte sociétale pour l'entreprise 87
Les secteurs économiques sont des écosystèmes permettant l'éclosion de modèles sociaux divers et complémentaires 89
Le secteur économique de la relation clients (« call centers ») est le produit de la tension entre deux modèles sociaux d'entreprises 89
Le secteur du transport aérien s'est revitalisé du fait de l'apparition d'un modèle social nouveau : le *low cost* qui ne signifie pas nécessairement une moins-value sociale 96
Dans le secteur public, la sécurisation du contrat employeur des fonctionnaires va-t-elle de pair avec l'exploitation de sous-traitants et de salariés précaires ? 101
La question du modèle social de l'entreprise ne revêt pas la même importance selon les caractéristiques du secteur. 104

5 Dix questions pour réussir le changement de son modèle social d'entreprise 107

Question 1 : Comment convaincre son conseil d'administration et ses actionnaires ? 108

Question 2 : Par quel bout prendre son modèle social ? 110

Question 3 : Comment assurer une bonne analyse des attentes de ses collaborateurs et sous-traitants et les segmenter de manière efficace ? 112

Question 4 : Faut-il dire qu'on change son modèle social ? 116

Question 5 : Comment embarquer les financiers et les stratèges ? 120

Les stratèges 120

Les financiers 121

Question 6 : Faut-il mobiliser le management dans le changement du modèle social ? 121

Question 7 : Comment interagir avec les partenaires sociaux ? 123

Piste 1 : le partage avec les partenaires sociaux d'une connaissance fine des différents « segments » de populations et de leurs attentes et préoccupations 124

Piste 2 : l'organisation de formes de dialogue permettant un changement de perspective 125

Piste 3 : faire porter l'échange d'abord sur le projet d'entreprise et non sur les seules dimensions des avantages acquis 127

Question 8 : Comment associer ses clients à la réussite de son modèle social ? 128

Question 9 : Comment embarquer les personnels ? 130

Question 10 : Comment mobiliser la loi compétitivité emploi sécurité ? 131

Conclusion 135

Postface 141

Bibliographie 143

INTRODUCTION

MODÈLE SOCIAL, UNE QUESTION D'ENTREPRISE !

Un questionnement dans les entreprises : jusqu'où faut-il intervenir dans le champ du social ?

Ce livre est issu de rencontres menées sur le terrain dans des entreprises de différents secteurs économiques. Avec dans de nombreuses situations, l'impression d'un dialogue de sourds quand on en vient aux questions du modèle social de l'entreprise : pour certains, les mots clés sont la nécessité de « remettre les choses à plat », de « réduire les avantages acquis trop chers », d'en arrêter avec un « discours convenu sur la responsabilité sociale de l'entreprise » ; pour d'autres, il faut au contraire souligner le constat de l'impasse de trop nombreux plans stratégiques ne prenant pas en compte la dimension sociale de l'entreprise ; les violences et inefficacités des entreprises qui font fi de toute intégration d'une réflexion sociale ; l'impérieuse nécessité d'accélérer la responsabilité sociale de l'entreprise… Et pour tous, la question de la marge de manœuvre de l'entreprise est essentielle : jusqu'où doit-elle agir, dans des économies déjà sur-réglementées, avec une intervention de la puissance publique dans tous les domaines de l'entreprise ?

Mener une réflexion sur le modèle social du point de vue de l'entreprise n'est pas une démarche qui va de soi et nécessite de préciser à la fois l'ambition d'un tel travail, mais aussi les limites. On a plus souvent l'habitude d'entendre parler du « modèle allemand », du « modèle nordique », et bien souvent pour en souligner l'exception, du « modèle français », que du modèle social de telle ou telle entreprise. Et pour cause, la question du modèle social, renvoie directement à une dimension nationale, au sens où le système de protection sociale qui est ainsi évoqué, relève de la sphère d'action des États. Que vient donc faire ce terme de modèle social dans la vie d'une entreprise ?